

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO ELEMENTO PROPULSOR NA OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO EM MPES

Gilberto Brondani¹
Sérgio Rossi Madruga²
Vivian Osmari Uhlmann³
Deise Antunes Rambo⁴

Resumo

A utilização de informações geradas pela contabilidade é fundamental para o processo de tomada de decisão. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo principal mensurar o grau de uso de ferramentas e informações contábeis como base de apoio ao processo decisório de micro e pequenas empresas. A pesquisa realizada, durante o desenvolvimento deste trabalho, envolveu uma amostra de 274 organizações de pequeno porte dos setores alimentício, vestuário, metal-mecânico, moveleiro e de material de construção, situadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e aplicação de questionários com os gestores de cada organização visitada. Os questionamentos abordavam a respeito dos seguintes instrumentos da contabilidade gerencial: plano, controle, utilização de recursos e políticas. Os resultados apontam que grande parte destas ferramentas contábeis são desconhecidas ou não são aplicadas pelas empresas investigadas. Desta forma, deve-se incentivar estas entidades para a aplicação da contabilidade gerencial, a qual auxilia não somente o processo decisório, como também é um fator imprescindível ao sucesso organizacional frente à acirrada competitividade do mercado.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Micro e pequenas empresas. Processo decisório.

Abstract

The usage of information from accounting is essential for the decision making process. Therefore, this study aimed to measure how often the accounting tools and information are used as a basis to support the decision making of micro and small companies. The research applied during the development of this study had a sample of 274 small organizations from the following economic sectors; food, clothing, metal-mechanic, furniture and construction goods, all sited at the central part of Rio Grande do Sul, Brazil. The data were collected by interviews and questionnaire application with the responsible managers from each visited company. The questions approached these managerial accounting instruments: plan, control, resources utilization and policies. The results show a major part of these accounting tools are unknown or not applied by the investigated organizations. Thus, it is needed to enhance the usage of managerial accounting, especially by these companies, because it can help not only in decision making, but also in organizational success against the competitive market.

Keywords: Managerial accounting. Micro and small companies. Decision making.

1 Introdução

Vários são os procedimentos e técnicas contábeis utilizados pela contabilidade gerencial, os quais já foram abordados em outras áreas da contabilidade, porém, tratados com

¹ Prof. Assistente do Departamento de Ciências Contábeis - UFSM, Mestre em Engenharia de Produção, pesquisador nas áreas de Controladoria e Meio ambiente.

² Prof. Assistente do Departamento de Ciências Contábeis - UFSM, Mestre em Administração, pesquisador nas áreas de Controladoria e Custos.

³ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - UFSM

⁴ Administradora, mestranda do PPGA-UFRGS, acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - UFSM

um enfoque diferente. Estas ferramentas proporcionam às empresas subsídios de suporte à administração, a fim de que tome suas decisões de forma mais eficaz.

Hornigren et al. (2004), aponta que a compreensão da informação contábil possibilita uma melhor e mais bem fundamentada tomada de decisão, independentemente de quem a toma.

Todavia, grande parte dos gestores, principalmente de micro e pequenas empresas (MPEs), percebem a contabilidade como algo meramente burocrático, não tendo conhecimento acerca dos benefícios oriundos dos demonstrativos contábeis quando traduzidos em informações gerenciais. Almeida (2001) destaca que as MPEs dificilmente realizam uma reflexão estratégica, o que faz com que o proprietário tenda a tomar suas decisões de modo intuitivo, abdicando do uso das ferramentas gerenciais. Esta maneira de gerenciar os negócios pode comprometer a competitividade, o sucesso e o tempo de atividade de uma organização.

O objetivo principal do presente estudo é a mensuração do nível de utilização dos instrumentos e informações providos da contabilidade, os quais tem como função principal facilitar o processo decisório em MPEs.

Em seu momento inicial, o artigo traz uma fundamentação de cunho teórico, tratando a respeito das ferramentas contábeis gerenciais e suas influências nas MPEs. Na seqüência, apresenta-se a metodologia aplicada no desenvolvimento deste trabalho. Após, analisa-se os resultados quantitativos e qualitativos obtidos com a pesquisa, e por fim, são realizadas as conclusões referentes ao estudo.

2 Micro e Pequenas Empresas

De forma geral, a realidade vivenciada pelas empresas, independente de seu porte, perante o mercado globalizado, determina que suas estratégias sejam traçadas para a manutenção da capacidade competitiva. Para isso, é necessário que as organizações assumam riscos e atendam as necessidades dos seus clientes, sejam eles consumidores finais ou empresas que necessitam do produto para dar continuidade em um processo.

Grande parte da produção de bens e serviços têm como principal responsável as MPEs, este cenário faz com que as mesmas tenham fundamental importância para o mercado nacional. De acordo com Almeida e Asai (2002), as pequenas empresas têm um papel importante na economia capitalista, pois complementam as grandes organizações através do preenchimento de lacunas, sendo mais vantajosa a participação de um expressivo número de

pequenas empresas. Outro fator a ser considerado é que quando a MPE está inserida numa cadeia produtiva de uma grande empresa, ela tem papel essencial para o desenvolvimento dessa empresa e até mesmo de seu país, pois a partir do momento que obtiver uma melhor qualidade de seus produtos ou serviços e preços mais competitivos ela terá contribuído para que as grandes empresas possam participar do mercado globalizado.

Há diversas particularidades que retratam a maneira pela qual a maioria das MPEs conduzem seus negócios. Em relação aos aspectos comportamentais do empresário, há uma tendência ao conservadorismo, individualismo, centralização do poder e uso de improvisação em relação à ação planejada, advinda de uma gestão intuitiva. No que se refere à estrutura interna organizacional, observa-se uma certa informalidade nas relações das MPEs, bem como uma administração não profissional e a não utilização ou a utilização inadequada de procedimentos gerenciais. O difícil acesso à informação externa é outra variável presente no contexto das MPEs (TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2001).

A recente pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Pesquisas Geográficas e Estatísticas - IBGE, ocorrida no ano de 2002, sinaliza que 99,2% do total de empresas em atividade no Brasil são de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2006). Este expressivo número de MPEs existente no país pode ser atribuído às vantagens proporcionadas por este tipo de organização. Na visão de Almeida e Asai (2002), tais vantagens estão relacionadas ao tamanho, à habilidade destas empresas terem rápidas reações às alterações do mercado, à facilidade de comunicação interna e à rapidez na resolução de problemas.

Uma vantagem das MPEs é a maior flexibilidade para atender clientes que necessitam de produtos em menor quantidade, ou seja, poder realizar a produção em baixa escala. Essa flexibilidade permite que se possa responder prontamente às demandas de seu mercado, mediante a adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas por seus clientes e ainda, seus equipamentos sendo menos especializados permitem que seja introduzida alterações e adaptações com mais facilidade (KRUGLIANSKA, 1996). Além disso, os serviços prestados pelas MPEs são mais práticos e rápidos, tendo maior proximidade com os clientes e a eficiência é maior em função dos baixos custos indiretos. As MPEs podem eliminar mais facilmente os desperdícios e reduzir as atividades que não agregam valor à organização. Assim, de um modo geral, pode-se afirmar que as MPEs têm uma estrutura mais enxuta, a qual facilita aos seus colaboradores estarem em contato direto e permanente com a estrutura administrativa e gerencial da empresa, tornando-se mais fácil a troca de idéias em relação a novos produtos ou serviços que possam ser oferecidos.

Apesar de as MPEs terem um significativo grau de flexibilidade em suas atividades, visualiza-se que as mesmas apresentam limitações quando se trata de aspectos da área gerencial. Isto está atrelado ao fato de haver um alto índice de improvisação, falta de profissionalismo e de gerenciamento estratégico. Sendo assim, a contabilidade gerencial é um precioso recurso, o qual pode vir a suprir com as dificuldades encontradas pelas MPEs, a fim de que estas sobrevivam e autodesenvolvam-se, proporcionando, como consequência, o crescimento do meio onde estão inseridas, na geração de emprego e renda.

3 Contabilidade Gerencial

Na atual conjuntura socioeconômica, o avanço tecnológico e as exigências impostas pelo mercado consumidor fizeram com que a estrutura organizacional das MPEs se alterasse para se adaptar a estas mudanças. Com isso, é imprescindível que os gestores tratem a contabilidade gerencial como um diferencial necessário, auxiliando na administração de seus negócios e na escolha das melhores decisões neste contexto.

Conforme Horngren et al. (2004. p. 4), “a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, analisar, preparar, interpretar e acumular informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.”

A contabilidade gerencial também é definida por Marion (2006) ao afirmar que esta é voltada para fins internos da empresa, visando suprir seus gestores com um elenco maior de informações cuja finalidade é a tomada de decisões. Esta se diferencia das outras contabilidades por não se atrelar aos princípios tradicionais.

No entendimento de Crepaldi (2002), a contabilidade gerencial, a qual o autor denomina de administrativa, busca subsídios na informação histórica gerada pela contabilidade financeira. No entanto, segundo Horngren et al. (2004), a contabilidade administrativa é orientada para o futuro, enquanto a financeira, é orientada para o passado.

Para Kaplan (1993; p. 210), do ponto de vista gerencial, diz que "a contabilidade deveria ser a fonte das perguntas que a administração tem de responder no sentido lato de levantar as perguntas que a administração esteja por si só suficientemente curiosa para querer ver respondidas". Diz ainda que a contabilidade voltada à administração não é a administração propriamente dita, não podendo ser confundida com ela. Porém, pode-se fazer da contabilidade um instrumento de auxílio aos propósitos gerenciais, propiciando uma melhor execução das tarefas administrativas.

Corbett (1997) enfatiza que a contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Mensurando de forma correta o reflexo de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como o agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa. A contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa.

Na percepção de Johnson e Kaplan (1991), um eficaz sistema de contabilidade gerencial não garante sozinho o sucesso organizacional frente ao atual mercado. No entanto, um ineficaz sistema de contabilidade gerencial pode prejudicar o desenvolvimento de produtos, bem como o aprimoramento de processos e os esforços relacionados ao marketing. Em um ambiente aonde um sistema de contabilidade gerencial predomina, o melhor resultado sucede no momento em que os gestores compreendem a irrelevância do sistema e afastando-se dele, desenvolvendo sistemas de informação personalizados.

Coelho (1999) defende que a contabilidade gerencial será eficaz caso contiver um sistema de informações contábeis integrado ao sistema de gestão empresarial. Este, por sua vez, capta e consolida todas as informações consideradas relevantes e necessárias para administrar a organização.

De uma maneira geral, verifica-se que todo procedimento, ferramenta, informação ou demonstrativo contábil, adequado para que seja utilizado por parte dos dirigentes quando há alternativas divergentes no processo decisório, enquadra-se na área de contabilidade gerencial. Porém, alguns relatórios financeiros são desenvolvidos tanto para usuários externos à empresa, como para os responsáveis pela toma de decisão dentro do ambiente organizacional (IUDÍCIBUS, 1998).

Um dos principais instrumentos da contabilidade gerencial de grande utilidade às MPEs é o planejamento financeiro, o qual Gitman (1997) define como os planos financeiros e orçamentários capazes de fornecer roteiros, que visam atingir os objetivos de uma organização. Além disso, esses mecanismos oferecem uma estrutura que possibilita a coordenação das diversas atividades realizadas na empresa, tais como, metas de despesas e investimentos, atuando como forma de controle que permite avaliar o desempenho do que foi realizado em relação ao que havia sido planejado. Esta avaliação é de fundamental importância para o processo de planejamento, pois é nesta etapa que se toma conhecimento daquilo que efetivamente foi realizado, para que a partir da comparação com o planejado,

sejam feitas as observações e correções necessárias para o aprimoramento de futuros planejamentos.

O planejamento financeiro, cujo objetivo concentra-se em uma tomada de decisão mais consciente, que perfaça em benefícios tanto para o proprietário, como para a empresa, exige que haja uma interação entre todos os envolvidos no ambiente interno de uma empresa. Neste sentido, os colaboradores de uma organização devem ter conhecimento quanto aos planos e ações definidas pela entidade, para que, através de sua participação, possam contribuir com a elaboração, desenvolvimento, execução e avaliação do planejamento.

O conhecimento e a interpretação dos demonstrativos contábeis exigidos por lei (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados e Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos) são importantes para o gerenciamento de uma organização. Porém, outros relatórios também têm relevância no processo gerencial, como é o caso das planilhas de contas a pagar e a receber, bem como a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC).

Marion (2006) considera que a DFC sinaliza a origem de todas as entradas e saídas na conta Caixa em um determinado período, além de indicar o resultado do fluxo financeiro. Tal demonstrativo, como defende a FIPECAFI (2003), permite aos gestores uma melhor elaboração do planejamento financeiro, avaliando ainda, a capacidade de a empresa gerir futuros fluxos líquidos positivos de caixa; a habilidade da corporação honrar seus compromissos; a liquidez, solvência e flexibilidade financeira da empresa; a taxa de conversão de lucro em caixa; o nível de precisão dos parâmetros passados de fluxos futuros de caixa; os efeitos acerca da posição financeira da empresa, bem como das transações, empréstimos e financiamentos.

A demonstração do fluxo de caixa, na concepção de Teló (2001), é um dos principais instrumentos para gerenciar o capital de giro. Este, por sua vez, diz respeito aos ativos de curto prazo de uma organização, como o estoque e as duplicatas a receber, e aos passivos de curto prazo, como as dívidas contraídas com fornecedores. Com isso, torna-se fundamental as MPEs que realizem uma administração eficaz de seu capital de giro, o que as assegura continuar operando suas atividades, evitando assim que ocorram interrupções bruscas que acarretem altos custos.

Além dos meios de controle já mencionados, vale ressaltar que a adoção de um sistema de custeio pelas MPEs proporciona a estas uma eficaz apuração do custo de seus produtos. Assim, se a empresa tiver um custo apurado de maneira correta, conseqüentemente, o preço de venda também representará o real valor agregado ao bem, havendo maior poder

competitivo desta organização perante seus concorrentes. Portanto, a escolha de um método de custeio a ser implantado, deve ser adequado e levar em consideração o processo produtivo, a atividade e o porte de cada empresa.

Apesar de hoje em dia, a contabilidade gerencial estar perdendo credibilidade, por não acompanhar certas mudanças ocorridas no ambiente, não se deve ignorá-la, pois esta é de fundamental importância no processo administrativo. De acordo com Kraemer (2001), com as constantes mudanças, as empresas não podem ter informações distorcidas de sua realidade, portanto, se a contabilidade gerencial não estiver adequada aos novos tempos, as empresas não serão competitiva, pois uma boa contabilidade gerencial não é receita para o sucesso, mas sim um pré-requisito.

A gestão estratégica da contabilidade gerencial deve ser considerada como um mecanismo de desenvolvimento para as MPEs, pois possibilita a estas dispor de fontes de informações precisas e eficientes que, quando bem geridas, podem tornar-se um diferencial competitivo.

4 Metodologia

Em relação aos aspectos metodológicos, o artigo que está sendo apresentado trata-se de uma pesquisa de levantamento exploratória cuja abordagem é qualitativa e quantitativa. Gil (1999) relata que a pesquisa de levantamento, também denominada *survey*, caracteriza-se por interrogar, diretamente, as pessoas as quais os comportamentos almejam-se conhecer. Para conseguir as informações de um grupo investigado, a respeito do problema estudado, realiza-se a solicitação de informações e que, posteriormente, através de uma análise, obtêm-se os resultados acerca dos dados coletados.

Mattar (1996) destaca que a pesquisa exploratória propicia ao pesquisador estabelecer prioridades do estudo, o que possibilita aumentar a sua experiência a respeito do problema proposto. A análise quantitativa difere-se da qualitativa, conforme salienta Richardson (1999), pois esta não emprega um instrumento estatístico no processo de obtenção dos resultados, concedendo análises mais profundas do assunto, enquanto aquela emprega instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados da pesquisa.

Neste estudo, que apresentou uma população de 750 empresas e que considerou um erro amostral de 5% utilizou-se uma amostra de 274 empresas de micro e pequeno porte, quatorze a mais que o necessário, calculada conforme sugere Barbata (1998, p. 58), onde:

N – tamanho da população

n – tamanho da amostra

n^o - primeira aproximação para o tamanho da amostra

Eo - erro amostral tolerável

$$n^{\circ} = \frac{1}{Eo^2}$$

$$n = \frac{N.n^{\circ}}{N + n^{\circ}}$$

As empresas investigadas estão instaladas na região central do Rio Grande do Sul e pertencem aos seguintes setores: alimentício, vestuário, metal-mecânico, moveleiro e de material de construção. Para uma visualização da distribuição dos questionários que foram aplicados, apresenta-se o Quadro 1, o qual relaciona o número de empresas consultadas e os municípios aonde as mesmas estão localizadas.

Setor Cidade	Vestuário	Material de Construção	Metal- mecânico	Moveleiro	Alimentício	Total
Santa Maria	15	4	21	13	56	109
Silveira Martins	7	1	4	4	6	22
Nova Palma	6	4	2	0	3	15
Itaára	3	1	4	1	10	19
São Pedro do Sul	14	1	2	3	12	32
Faxinal do Soturno	16	0	7	5	7	35
Santiago	23	4	4	4	7	42
Total	84	15	44	30	101	274

Quadro 1: Distribuição das empresas pesquisadas por município.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode destacar, através do Quadro 1, em Santa Maria, cidade com o maior número de entidades investigadas, o ramo alimentício foi o mais consultado. O setor, por sua vez, teve o maior percentual de participação dentre os segmentos pesquisados. Em relação a menor contribuição de empresas estudadas, a localidade de Nova Palma teve destaque, pois apenas 15 empresas foram consultadas, sendo que não houve nenhuma do setor moveleiro. O segmento que apresentou o menor número de organizações na pesquisa foi o de material de construção, o qual colaborou apenas com 15 do total de 274 empresas.

O levantamento de dados ocorreu através da aplicação de entrevista estruturada aos gestores de cada organização estudada. A entrevista baseou-se em um questionário pré-

definido no qual tratava sobre a utilização de algumas ferramentas contábeis gerenciais. A escala de respostas possíveis para cada questionamento constava de uma escala de 0 a 4 pontos, conforme pode ser visualizado na Figura 1:

Desconhece a ferramenta	Conhece a ferramenta, mas não a utiliza	Conhece a ferramenta e tem planos de implementá-la	Conhece e utiliza a ferramenta	Utiliza a ferramenta e possui resultados
0	1	2	3	4

Figura 1: Escala utilizada na pesquisa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A escala, apresentada na Figura 1, atribui o percentual máximo de 100% quando a empresa teve pontuação máxima (4) para todos os questionamentos, já as pontuações menores do que 4 corresponderam a percentuais menores que 100%, calculados de forma proporcional ao percentual máximo.

Depois de encerrada a tabulação dos dados da pesquisa, esses foram analisados e transformados em tabelas, a fim de facilitar sua análise e subsequente interpretação.

5 Resultados e Discussão

Os resultados obtidos através da aplicação da pesquisa e análise dos dados são apresentados em duas etapas. A primeira, de caráter quantitativo, determina o nível de desempenho em relação ao uso de instrumentos gerenciais contábeis por parte dos gestores entrevistados, em conformidade com a metodologia previamente estabelecida. Já na segunda etapa, realiza-se uma análise descritiva baseada nos resultados quantitativos.

5.1 Análise Quantitativa

Neste tipo de análise, pode-se medir o desempenho médio das empresas estudadas a partir das respostas advindas da pesquisa. O cálculo para esta mensuração considera como desempenho máximo (100%) quando as empresas obtêm em todos os quesitos uma pontuação 4 (máxima).

O desempenho médio apresentado pelas empresas que participaram do presente estudo foi de 27,78%. O baixo percentual revela que as micro e pequenas empresas estudadas não utilizam, e muitas delas, até mesmo desconhecem as informações e ferramentas gerenciais contábeis, sendo que estas são de grande valia no processo de gestão empresarial.

Para facilitar a discriminação global dos dados pesquisados, apresenta-se a Tabela 1 na qual constam os questionamentos realizados nas entrevistas, os quais remetem a alguns mecanismos da contabilidade gerencial, e seus respectivos percentuais em relação ao grau de utilização dessas ferramentas por parte dos gestores.

Tabela 1: Percentual dos questionados pesquisados.

Questões utilizadas na entrevistas	Percentual das Pontuações				
	0	1	2	3	4
1) A empresa estabelece um Planejamento Financeiro, definindo metas de despesas e investimentos para os próximos meses?	34,00%	42,70%	18,60%	4,70%	0
2) As metas de despesas e investimentos são conhecidas dos colaboradores?	58,30%	31,80%	8,40%	1,50%	0
3) São realizadas reuniões para comparar os valores planejados e realizados?	53,60%	31,80%	12%	2,60%	0
4) A empresa tem conhecimento, hoje, se terá recursos ou não para saldar os seus compromissos no curto prazo (60 dias)?	21,90%	43,10%	28,80%	6,20%	0
5) A empresa utiliza o mecanismo formal do Fluxo de Caixa para o planejamento financeiro de curto prazo (60 dias)?	47,50%	30,70%	18,20%	3,60%	0
6) A empresa possui controles financeiros formais que demonstrem o valor de cada gasto realizado no mês?	31,80%	41,20%	21,20%	5,80%	0
7) A empresa possui controles financeiros que demonstrem o valor do lucro ou prejuízo obtido no mês?	31,80%	42,60%	20,10%	5,50%	0
8) A empresa demonstra conhecer e apurar corretamente os custos dos produtos?	26,30%	51,50%	18,20%	3,30%	0,70%
9) A empresa demonstra formular e praticar o preço de venda de maneira adequada?	20,80%	53,30%	20,80%	5,10%	0
10) A empresa possui planilha ou sistema com as Contas a Pagar?	22,30%	58,80%	32,10%	16,40%	0,40%
11) A empresa possui planilha ou sistema com as Contas a Receber?	23%	28,10%	32,80%	16,10%	0
12) A empresa identifica claramente a necessidade do capital de giro e o gerenciamento das fontes de recursos?	32,80%	43,80%	16,40%	6,60%	0,40%
13) A empresa possui uma política de estoques adequada ao volume de vendas?	19,30%	42%	29,90%	8,80%	0
14) Os impostos devidos por lei são pagos regularmente, bem como os encargos sociais dos seus colaboradores?	5,50%	14,60%	11,70%	10,60%	57,60%
15) A empresa possui uma política de estoques adequada ao volume de vendas?	58%	28,50%	9,50%	4%	0
16) A empresa utiliza fontes adequadas de recursos para investimentos fixos?	39,40%	43,10%	13,10%	4,40%	0

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se, através da tabela 1, que a questão número 2 apresenta nas pontuações 0 e 1 o total de 90,10% de atribuições de graus, significando assim que a grande maioria das empresas investigadas desconhecem ou conhecem mas não usam o instrumento de divulgação

de metas de despesas e investimentos para os colaboradores. Já o questionamento 11 obteve um total de 32,80% de atribuição de grau 2, ou seja, estas organizações conhecem a ferramenta planilha de contas a receber e têm planos de implantá-la. Cabe destacar ainda que, dentre todos os questionamentos abordados, o pagamento de impostos e encargos sociais devidos por leis recebeu 57,70% de atribuição de grau 4, e 10,60% de atribuição de grau 3, isto significa que mais da metade (68,30%) das empresas estudadas mantém ou buscam manter seus impostos e encargos em dia.

Esta interpretação corrobora com a teoria, retomando as dificuldades das MPes mencionadas pelos autores, tais como, conservadorismo, centralização do poder e uso de improvisação que dificultam a utilização dos mecanismos contábeis gerenciais.

5.2 Análise Qualitativa

Com a intenção de facilitar a análise qualitativa dos dados, realizou-se um agrupamento das questões pesquisadas e as médias obtidas para cada um dos níveis de pontuação conforme pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2: Percentual das categorias.

Pontuações	Planos (%)	Utilização de Recursos (%)	Controle (%)	Políticas (%)
0	48,70	33,70	24,80	31
1	35,40	38,30	40,89	34,40
2	13	22,80	24,80	16,11
3	2,90	5,20	9,29	6,87
4	0	0	0,22	11,62
% TT	100	100	100	100

Fonte: Elaborada pelos autores.

A categoria planos é representada pelas questões relacionadas à elaboração de um planejamento financeiro, bem como o estabelecimento de metas, de sua divulgação para o público interno e de um acompanhamento que possibilita comparar o resultado planejado e o obtido. Já na de utilização de recursos, constam questões referentes ao desenvolvimento, por parte da empresa, de um fluxo de caixa e de mecanismos de controle financeiro que demonstram os gastos realizados em cada mês.

Questões que englobam formas de controles financeiros tais como: planilhas ou sistemas de contas a pagar e a receber, controle de lucros ou prejuízos obtidos durante o mês, conhecimento e apuração correta dos custos e práticas adequada de preços de venda estão

inseridas na categoria controle. Enquanto que na de políticas, estão os questionamentos acerca da utilização de políticas contábeis, ou seja, identificação da necessidade de capital de giro, pagamento de impostos e encargos para o Governo, gerenciamento de estoques, desenvolvimento e interpretação de demonstrativos financeiros e uso de fontes apropriadas de financiamentos.

Percebe-se, através da tabela 2, que a variável planos teve a maior média de pontuações 0, 1 e 2 (97,10%), isso demonstra que boa parte dos gestores das micro e pequenas empresas não planejam seus investimentos e gastos e como consequência, não têm uma definição clara de qual o melhor caminho seguir a fim de atingir as metas e objetivos propostos. Porém, não basta planejar, as MPEs devem também divulgar seu planejamento a seus colaboradores para que se tornem conscientes quanto aos objetivos traçados por estas com a intenção de motivá-los a realizar atividades e tarefas cuja finalidade é alcançar as proposições organizacionais. Além disso, as empresas devem também realizar reuniões de acompanhamento do planejamento a fim de que haja um aprimoramento do que foi planejado, bem como, para confrontar o que foi pré-estabelecido e o que foi alcançado.

No que se trata da variável utilização de recursos pelas MPEs, constata-se baixos índices de aplicabilidade (5,20%) destas ferramentas. A falta de um controle dos gastos correspondentes ao período e da realização de um fluxo de caixa implica em um desconhecimento, por parte do gestor, em relação à movimentação financeira e a disponibilidade de recursos para o desenvolvimento das atividades empresariais. A carência destes mecanismos também inviabiliza o reconhecimento da necessidade do volume de financiamento quando a organização não possui capital de giro suficiente.

Analisando os itens que compõem a categoria de controle, percebe-se que a maioria (65,69%) dos gestores das MPEs conhece estes instrumentos, porém não fazem usos dos mesmos. O desuso destes meios de controle impossibilita a empresa de saber em que nível de eficiência está operando. A apuração correta do custo dos produtos e as práticas adequadas de preços de venda estão diretamente relacionadas com a aceitação do produto pelo mercado consumidor. É relevante, portanto, que as organizações utilizem modelos de custeio viáveis à formação de preços de venda competitivos, para que, através destes, materializem sua receita.

A categoria de políticas, embora tenha obtido resultados mais favoráveis em termos de conhecimento e aplicação, quando comparada às outras variáveis, teve índices baixos. Este cenário mais positivo foi reflexo do questionamento referente ao pagamento de impostos e encargos exigidos por lei, o qual obteve pontuação máxima na quase totalidade das organizações entrevistadas. Já as outras ferramentas analisadas nesta variável demonstraram

pouca aplicabilidade nos ambientes pesquisados. Desta forma, faz-se necessário que as MPEs voltem suas atenções não somente para questões que têm a obrigação de realizar como também àquelas de natureza gerencial, como é o caso do controle de estoques, do capital de giro e da interpretação adequada dos demonstrativos contábeis.

Entre todos os questionamentos investigados durante a pesquisa, aqueles que apresentaram maior nível de conhecimento e aplicabilidade foram: a apuração e o controle de custos, a definição do preço de venda, os sistemas de contas a pagar e receber, a disponibilidade de recursos para saldar suas obrigações de curto prazo e as políticas de estoque, os impostos e encargos sociais dos colaboradores. Já as questões que obtiveram menor nível de conhecimento e aplicabilidade foram: a utilização e interpretação de demonstrativos financeiros, o uso de fontes adequadas de recursos para investimentos fixos, e principalmente, o conhecimento de metas de despesas e investimentos por parte dos colaboradores. Vale ressaltar que, como já apontaram as concepções teóricas mencionadas, as empresas de pequeno porte, em sua grande maioria, privilegiam os aspectos operacionais em detrimento dos gerenciais.

De um modo geral, pode-se afirmar, após a análise dos resultados da pesquisa, que grande parte das MPEs desconhecem, ou quando conhecem, não utilizam as ferramentas contábeis gerenciais. O instrumento mais usado pelas organizações investigadas é o controle de pagamento de impostos e encargos exigidos por lei, isso revela que as preocupações de empresas de pequeno porte voltam-se a assuntos de cunho operacional e que são exigidos pelo Governo. Porém, estas não procuram apropriar-se das informações geradas pela contabilidade para que possam administrar seus negócios e tomar decisões com subsídios confiáveis e realistas que possibilitam ter efeitos mais positivos e competitivos frente à intensa competitividade do mercado atual.

6 Conclusão

O ambiente atual caracterizado por intensa competitividade e concorrência acirrada, exige que as empresas destinem sua atenção à questões relacionadas à estrutura interorganizacional a fim de aprimorar sua performance. Embora haja este tipo de preocupação, percebe-se, porém, que a realidade das MPEs tem particularidades diferentes. Os gestores destas organizações, geralmente, solucionam seus problemas cotidianos através de práticas de centralização de poder e decisão, baseadas na própria experiência gerada a partir de sua vivência passada. Apesar das dificuldades encontradas por estas empresas, não se

pode negar a sua importância para o mercado, pois são responsáveis por boa parte da produção de bens e serviços e da geração de riquezas e empregos.

O presente estudo evidenciou que, de um modo geral, a prática da contabilidade gerencial é pouco adotada pelos dirigentes das MPEs, pois a pesquisa, cujo objetivo era mensurar o grau de utilização dos instrumentos contábeis gerenciais, revelou índices bastante expressivos de desuso destas ferramentas. Isso se deve ao fato de haver falta de profissionalismo e empreendedorismo por parte dos gestores, o que implica, muitas vezes, até mesmo no fracasso empresarial.

A base teórica, por sua vez, aponta para a necessidade da aplicação de subsídios oriundos da contabilidade de caráter gerencial, pois por meio desta, os dirigentes terão condições para tomar decisões mais sólidas, precisas e fundamentadas com o aporte de informações confiáveis e realistas. Desta forma, é preciso que as organizações reestruturem-se para que possam agir de modo mais organizado e estratégico, realizando planejamentos financeiros, não somente de curto, como também de longo prazo. Com isso, as MPEs poderão melhorar seu desempenho, através do conhecimento e da aplicabilidade das ferramentas de gestão em sua realidade, aumentando assim, a competitividade organizacional.

Como tal estudo teve lacunas em relação ao referencial teórico, faz-se necessário que haja um apoio de órgãos e associações industriais e logísticas para que possam realizar trabalhos para com os proprietários das empresas com o intuito de desenvolver e atualizar seus conhecimentos gerenciais.

Cabe enfatizar ainda que, esta pesquisa limitou-se a analisar os processos intraorganizacionais da contabilidade gerencial em MPEs, já os aspectos os quais se referem a tal assunto entre organizações e em empresas de médio e grande porte podem ser explorados em estudos futuros.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ASAI, Lourenç Neghi. Influência da globalização nas pequenas empresas. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

COELHO, Fabio Ulhoa. Contabilidade Gerencial: sistema de informação e controle. **Revista Pensar Contábil do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro – RJ. n.3, ano II, mar/1999.

CORBETT NETO, Thomas. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a Teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - FEA/USP. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicáveis as demais sociedades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997.

Horngren, Charles Thomas; SUDEM, Gary; STRATTON, William. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JOHNSON, Thomas. KAPLAN, Robert. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KAPLAN, Robert. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1993.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Implicações da teoria das restrições na contabilidade gerencial. In. 17ª CONVENÇÃO DOS CONTABILISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2001, São Paulo. **Anais da 17ª Convenção dos Contabilistas do Estado de São Paulo**. São Paulo: SP, 2001.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva: como inovar e sobreviver em mercados globalizados**. São Paulo: IEGE, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa em marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. In: **Revista FAE**. v. 4, n. 1, p. 17-26, jan./abr. Curitiba: 2001.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico na pequena empresa. In: **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. **Anais**, Salvador, BA. 2001.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/sub_principais_est.asp>. Acesso em: 12/08/2006.